



PERSONALVETARPROGRAMMET

Lyxen att välja

Strategisk grupp sammansättning i IT-konsultföretag

Emma Thelin

Anna Fransson

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Uppsats/Examensarbete: | 15 hp |
| År: | 2018 |
| Handledare: | Helen Peterson |
| Examinator: | Ylva Ulfsdotter Eriksson |



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

This study examines how IT consulting companies in Gothenburg works with group composition. And if there is such work, which criteria is taken into consideration and how do the companies create conditions for the work groups to succeed. We also intend to examine which aspects enable and prevents a strategic work with group composition.

Prior research in this area has long focused on what a group is, what will make a group successful and how the organization surrounding the group can have an impact on the group's performance but there was little or no research concerning group composition and how a organization can work with it as a strategic tool. The method used in this study to collect data is semi structured interviews with eight respondents from four different companies in Gothenburg. One of these respondents were an HR-manager and seven of the interviewed were executives. The interviews were later transcribed, coded and analyzed into two themes.

The result showed that there were a more established consciousness for group composition than expected. The work connected to group composition however showed to be more up to each executive and were therefore not apart of any formal strategic work connected to group composition. The criteria that had the largest focus was technical competence but aspects such as personality and diversity were also taken into consideration when composing work groups. It also became clear that these IT consulting companies works with both aspects of heterogeneity and homogeneity when composing groups. The conclusion therefore resulted in the fact that technical competence is the basis for the choice of candidates to a work group, but when the lack of IT consultants on the labour market stop being scarce the companies will have the luxury to choose.

BA-thesis: 15 hp
Subject: Human Resources and Industrial Relations
Nivå: Bachelor/First cycle
År: 2018
Supervisor: Helen Peterson
Examiner: Ylva Ulfsson Eriksson
Keywords: group composition, It-consultant, project based organization



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning | 1 |
| 1.1 | Syfte och Frågeställningar | 2 |
| 2 | Teori och tidigare forskning | 3 |
| 2.1 | Vad är en grupp? | 3 |
| 2.1.1 | Gruppens utveckling | 4 |
| 2.1.2 | Kohesion | 4 |
| 2.2 | Gruppen och organisationsstrukturen | 5 |
| 2.2.1 | Kännetecknande för projekt | 5 |
| 2.2.2 | Fallgropar vid grupp sammansättning i projekt | 6 |
| 2.3 | Mångfald i grupper | 7 |
| 2.3.1 | Kompetensmångfald | 7 |
| 2.3.2 | Mångfaldens komplexitet | 7 |
| 2.3.3 | Kulturell mångfald | 8 |
| 2.3.4 | Strategiskt mångfaldsarbete i gruppen | 8 |
| 2.4 | Tidigare studier i IT-branschen | 9 |
| 3 | Metod | 11 |
| 3.1 | Val av metod | 11 |
| 3.2 | Urval | 11 |
| 3.3 | Empiriskt material | 12 |
| 3.4 | Intervjuguide | 13 |
| 3.5 | Tematisk analys och kodning | 14 |
| 3.6 | Etiska överväganden | 15 |
| 3.7 | Validitet och reliabilitet | 15 |
| 3.8 | Metodreflektion | 16 |
| 4 | Resultat och analys | 17 |

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 4.1 | Gruppsammansättning ----- | 17 |
| 4.1.1 | Kompetens ----- | 17 |
| 4.1.2 | Personlighet ----- | 18 |
| 4.1.3 | Värderingar----- | 19 |
| 4.1.4 | Ålder och kön ----- | 20 |
| 4.1.5 | Etnicitet/nationalitet----- | 22 |
| 4.1.6 | Homogenitet ----- | 23 |
| 4.1.7 | Heterogenitet----- | 24 |
| 4.2 | Förutsättningar för gruppen ----- | 26 |
| 4.2.1 | Kommunikation & tydlighet ----- | 26 |
| 4.2.2 | Sociala aktiviteter ----- | 28 |
| 4.2.3 | Kunskapsöverföring----- | 30 |
| 4.2.4 | Gruppens faser ----- | 30 |
| 4.2.5 | Medvetenhet ----- | 31 |
| 5 | Diskussion och slutsats----- | 33 |
| 5.1 | Gruppsammansättning ----- | 33 |
| 5.2 | Förutsättningar för gruppen ----- | 33 |
| 5.3 | Möjligheter och begränsningar----- | 34 |
| 5.4 | Slutsats ----- | 35 |
| 5.4.1 | Förslag till vidare forskning----- | 35 |
| 6 | Referenslista ----- | 36 |
| 6.1 | Vetenskapliga artiklar----- | 36 |
| 6.2 | Webbsidor ----- | 37 |
| 7 | Bilagor----- | 38 |
| 7.1 | Bilaga 1: ----- | 38 |
| 7.2 | Bilaga 2: ----- | 40 |

1 Inledning

En stor del av livet tillbringar vi i olika grupper. Dessa grupper kan vara självvalda, som kompisar eller en partner, eller tilldelade, såsom en arbetsgrupp. Beroende på vilken typ av grupp det rör sig om och med vilket syfte man tillhör den, kommer förväntningarna och förhållandet till andra gruppmedlemmar se olika ut och existera på olika villkor (Eiselse, 2007). För oss som personalvetare kommer vi i vårt yrkesliv vara delaktiga i både sammansättningen, arbetet med och upplösandet av grupper. Eftersom dessa i regel är tilldelade och, av den anledningen, kan vara kantade av problematik och samarbetsproblem finns det anledning att undersöka hur man kan skapa bästa möjliga förutsättningar för grupperna att fungera.

Stor del av den tidigare forskningen vi kommit i kontakt med berör grupperns effektivitet och hur olika individer kan påverka en grupp, samt vad som anses vara en effektiv eller lyckad grupp. För att ytterligare knyta an detta ämne till vår framtida yrkesroll finns ett intresse att undersöka vilka insatser HR som strategisk funktion kan implementera på en organisatorisk nivå för att skapa förutsättningar för välfungerande grupper, då det till synes verkar vara ett förbiset område. Med detta som utgångspunkt fann vi det fördelaktigt att basera vår undersökning i en organisationsstruktur som kännetecknas av gruppbaserat arbete, och som därför har mycket att vinna på att ha utarbetade strategier kopplat till sina grupper. Naturligt föll våra ögon på konsultbranschen då de tydligt kännetecknas som projektorganisationer med gruppbaserade arbetsmetoder (Ricciardi och Schaller, 2005). Med avsikt att smalna av urvalet ytterligare valde vi IT-konsultbranschen då det finns generella föreställningar om att IT-branschen till stor del består av en homogen arbetsstyrka (Sigma, 2016; Holth, 2012).

Baserat på denna existerande föreställning ville vi därför undersöka hur gruppssammansättning hanteras i en bransch som utifrån tycks vara homogen men samtidigt behöver sträva efter oliktankande arbetskraft, för att ständigt vara innovativa och följa den snabbt växande teknikutvecklingen (Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2011; McGowwan, 2016, 17 nov).

1.1 Syfte och Frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka om IT-konsultföretag i göteborgsregionen arbetar med strategisk gruppssammansättning. Om de gör det, hur ser det strategiska arbetet ut gällande vilka kriterier som tas i beaktande vid sammansättningen av arbetsgrupper och vilka överväganden görs på företagen.

Vi ämnar besvara vårt syfte med följande frågeställningar:

- Arbetar IT-konsultföretag med strategisk gruppssammansättning?
Och ifall de gör det, hur?
- Hur skapar man förutsättningar för att gruppssammansättningen ska fungera?
- Vad möjliggör/begränsar det strategiska arbetet med gruppssammansättning?

2 Teori och tidigare forskning

2.1 Vad är en grupp?

Det råder i forskningssammanhang delade meningar om hur en grupp definieras (Lindkvist et al. 2014). Begreppet grupp nämns ofta i organisatoriska sammanhang med likartade termer som arbetsgrupp eller team. Vi kommer i denna uppsats definiera en arbetsgrupp som två eller fler personer som tilldelats en uppgift, strävar mot ett gemensamt mål och upplever sig vara en grupp (Lindkvist et al., 2014; Lind & Skärvad, 2004; Forsyth, 2010). Tidigare forskning har visat att de förhållanden som finns i en grupp spelar in i nästan alla organisationsprocesser (Lindkvist et al. 2014). Som synonymer till arbetsgrupp kommer vi även använda begreppen grupp eller projektgrupp.

Forsyth (2010) menar att det finns två olika syften med att en grupp bildas, relations- och uppgifts interaktion. Den förstnämnda karaktäriseras av att endast beröra sociala och personliga kontakter mellan gruppmedlemmar medan den andra fokuserar primärt på gruppens uppgift. Forsyth (2010) menar att ingår man i en grupp är det enklare att uppnå sina mål (både som grupp och individ) därför är det mycket vanligt att hellre utföra uppgifter i grupp än individuellt.

Svedberg (2017) beskriver arbetsgruppers funktion och framgång som beroende av att det finns balans mellan interna relationer och uppgiften som ska genomföras. Författaren förklarar att balansen mellan relation- och uppgiftsfokus kan förenklas om gruppen tidigt hittar en identitet. Detta identitetssökande bryts ner i tre olika dimensioner *uppgiftsdimensionen*, *samspelsdimensionen* och *ledardimensionen*. Uppgiftsdimensionen innehåller frågan om *vad* uppgiften innebär, samspelsdimensionen *hur* uppgiften ska genomföras och ledardimensionen besvarar frågan *varför* uppgiften ska genomföras. Ledardimensionen fungerar som en facilitator för att hjälpa gruppen att prioritera och hitta balans mellan uppgift och relationer. När frågorna vad, hur och varför besvarats kommer gruppen lättare kunna nå en lösning och arbetet kommer förhoppningsvis karaktäriseras av hög målmedvetenhet.

2.1.1 Gruppens utveckling

En av de mest etablerade modellerna över gruppens olika utvecklingsstadier är Tuckmans (1965) modell som innefattar stadierna ”forming”, ”storming”, ”norming” och ”performing”. Forming handlar om ett identitetssökande i gruppen gällande både sociala och uppgiftsorienterade relationer. Detta följs av storming där gruppen ifrågasätter och utmanar varandras roller och uppgiften som ska utföras. I fasen norming utvecklar man ett samförstånd inom gruppen och nya beständiga roller utformas. Det avslutande stadiet är vad Tuckman (1965) benämner som performing, och symboliserar gruppens mest produktiva stadie. Här arbetar alla tillsammans, rollerna i gruppen är flexibla och funktionella och de strukturella svårigheter gruppen upplevde under de inledande stadierna är borta, man har även ett tydligt definierat mål som man jobbar mot (Tuckman, 1965).

Wheelan (1994) är också en stor aktör i forskning kring grupputveckling och har skapat en femstegsmodell där hon lägger till ett femte steg, avslutning (adjourning) som innebär att uppgiften avslutas och gruppen upplöses. Modellen blir så som följande; 1) Tillhörighet och trygghet, 2) Opposition och konflikt, 3) Tillit och struktur 4) Arbete och 5) Avslutning. Dessa stadier har samma innebörd som Tuckman beskriver och är idag bland de vanligaste grupputvecklingsmodellerna som används i organisationer. Det är även vanligt att grupper cirkulerar flera varv, går fram och tillbaka eller i olika ordning genom dessa stadier under sin livstid (Forsyth, 2010).

2.1.2 Kohesion

Ett begrepp som ofta nämns när man diskuterar grupper är kohesion. Ricciardi och Schaller (2005:164) definierar kohesion som; *”styrkan i de band som binder samman teammedlemmar”* Enligt författarna bidrar kohesion till att skapa ett sunt psykologiskt klimat och ökad effektivitet. En grupp som saknar kohesion fungerar sällan och riskerar att upplösas i ett tidigt stadie. Blir kohesionen å andra sidan för stark leder detta ofta till idéminskning och *groupthink*. Ett sätt att motverka *groupthink* är genom att ha tvärfunktionella grupper som gör att medlemmarna arbetar utanför sina ”bubblor” och tar in ny kunskap och åsikter på regelbunden basis. Man har sett att det finns en arbetsmässig fördel i tvärgrupper, för att skapa heterogenitet, författarna menar därför att det är viktigt att man i dessa grupper försöker

hitta sätt att arbeta runt svårigheter som kan uppkomma när gruppmedlemmarna har olika tankemönster och grundläggande värderingar (Svedberg, 2016; Ricciardi & Schaller, 2005).

2.2 Gruppen och organisationsstrukturen

När man undersöker gruppdynamik tar Granström (2015) upp organisationsstruktur som en påverkande faktor kring hur väl en grupp fungerar. En vanlig uppfattning om problem som uppkommer i grupper är att de ofta går att härleda till enskilda individer eller ett bristande ledarskap. Dessa faktorer kan vara en del i problemen kring dysfunktionella grupper men även strukturella dimensioner som ansvarsfördelning, policys och generella riktlinjer spelar en avgörande roll (Granström, 2017). Med detta som utgångspunkt finns det anledning för organisationer att utveckla ett strategiskt arbete kring sammansättning och utveckling av grupper för att få grupperna att fungera på ett framgångsrikt sätt. En av de vanligaste organisationsstrukturerna som återfinns bland IT-konsultbolag är projektorganisationen. Denna kännetecknas av att det skapas temporära system som struktureras för att genomföra begränsade projektuppdrag (Sydow, Lindkvist & DeFillippi, 2004; Ricciardi & Schaller, 2005).

2.2.1 Kännetecknande för projekt

Ett projekt är ofta av tidsbegränsad karaktär och genomförs av en specifik grupp som blivit utsedda att lösa en speciell uppgift. Detta betyder att även organisationsstruktur och de premisser gruppen existerar på har en viktig roll i hur väl gruppen kommer fungera. Grupper som *arbetar* i ett projekt har ofta en väldefinierad start och slutpunkt samt tydlig avgränsning i tid och resurser (Ricciardi & Schaller, 2005). Även Lindkvist et al. (2014) lyfter olika igenkänningsfaktorer som utmärker ett projekt. Det innebär att det rör sig om en komplex och omfattande uppgift av tillfällig karaktär med oklara förutsättningar. Ricciardi och Schaller (2005) identifierar ett antal faktorer som gör att ett projekt anses lyckat. Framgångsfaktorer är en gemensam uppfattning om projektet och målet, hur målet ska nås, att det finns ett engagemang och kommunikation från ledning och projektgrupp samt att ha utarbetade strategier kring tillvaratagandet av kompetens inom organisationen. Tas inte dessa aspekter i beaktning menar författarna att det är vanligt att man upplever projektet som ett misslyckande.

2.2.2 Fallgropar vid grupp sammansättning i projekt

När det uppkommer problem i en arbetsgrupp menar Ricciardi och Schaller (2005) att det ofta går att härleda till sammansättningen av arbetsgruppen. En svårighet kan vara att grupp sammansättningen varierar för mycket och därför tvingar medlemmarna att kontinuerligt omvärdera sina roller. Författarna menar att man med fördel här kan rekrytera personer som tidigare jobbat tillsammans och etablerat sig som en grupp. Nackdelen här blir att man inte får ny input vilket leder till att projektgruppen tillslut stagnerar om grupperna inte varierar. Det kan även uppkomma problem om man lånar kompetens från linjeorganisationen, utan att fylla kompetensgapet som bildas (Ricciardi & Schaller, 2005). Enligt Ricciardi och Schaller (2005) är upprepade samarbeten i samma projektgrupp framgångsrikt dock endast till en viss gräns. Vanligt är att när positiva resultat börjar avta i gruppen fortsätter man ge gruppen förtroende trots att det nu är grupp sammansättningen som inte fungerar. Denna stagnering kan då komma att bli ett större problem än den ursprungliga uppgiften gruppen skapades för att lösa. Det kan enligt författarna avhjälpas genom till exempel kompetensöverföring från projektgruppen till den övriga organisationen samt genom reflektionsgrupper efter projektets slut.

En projektbaserad organisation kan ha stora konsekvenser för individen och detta behöver organisationen vara medveten om. Intensifieringen av arbetet som sker i ett projekt kan leda till utbrändhet och utmattning då kulturen i ett projekt ofta utmärker sig genom att vara högintensivt under en begränsad tid. Detta i kombination med byte av projektgrupper som tvingar individerna att med jämna mellanrum omdefiniera och återskapa sina roller kan leda till utmattning och en känsla av rotlöshet (Ricciardi & Schaller, 2005). De menar även att många problem går att avhjälpa genom att man förtydligar roller och mål.

Lindkvist et al. (2014) identifierar samarbetsproblem som ett hot för projektgruppens funktion. Dessa kan uppkomma inom och utom gruppen, mellan medlemmar, mot projektledaren eller mot uppdragsgivaren. Konflikt i intressen mellan basorganisationen och projektorganisationen är inte heller ovanligt. En del av dessa problem går att avhjälpa genom att vara uppmärksam i det inledande skedet av ett projekt och en viktig insats är att bygga en hållbar projektkultur och grupp (Lindkvist et al., 2014).

2.3 Mångfald i grupper

2.3.1 Kompetensmångfald

En av de vanligaste ingångarna till att sätta ihop en projektgrupp är enligt Ricciardi och Schaller (2005) att personer med varierande bakgrund (tidigare erfarenheter av arbete och utbildning) och kompetens väljs ut för att komplettera varandra. Författarna menar att heterogeniteten framförallt är viktig i projekt med komplexa uppgifter eftersom olika typer av kompetenser behövs för att få positiva resultat. Denna utgångspunkt, komplementaritetsprincipen, menar att heterogena grupper är mer fördelaktiga då den hävdar att människor dras till personer som kompletterar de egna egenskaperna. Författarna menar att attraktion även kan uppkomma genom similaritetsprincipen, de som är lika dras till varandra, vilket talar för homogena grupsammansättningar (Ricciardi & Schaller, 2005). Dock finns det inte någon enighet om vilken princip som väger tyngst. Nyckeln till framgång verkar vara att balansera det heterogena med det homogena.

2.3.2 Mångfaldens komplexitet

Jehn, Northcraft och Neale (1999) vill med sin studie utveckla och dela in begreppet mångfald i underkategorier som ämnar ge förklaring till de tidigare spridda resultaten inom området, kring huruvida mångfald leder till framgång eller endast svårigheter i grupper. De delar in mångfaldsbegreppet i tre kategorier; 1) mångfald i avseende till kön och ålderskillnader i gruppen (mångfald i social kategori), 2) gruppmedlemmarnas olika uppfattning om vad gruppens egentliga mål, uppgift och uppdrag är (värderingsmångfald) och 3) gruppmedlemmarnas skillnad i kunskap baserat på utbildning, erfarenhet och expertis (informationsmångfald). Dessa olika delar inom mångfaldsbegreppet används sedan för att förstå i vilken utsträckning de kan kopplas till uppkomsten av konflikt inom en grupp. De resultat som presenteras är att skillnader i värderingar i grupper är det fenomen som skapar mest konflikter både i samband med att förstå uppgiften och bestämma hur den ska genomföras. Gruppmedlemmarnas informationsmångfald visar sig skapa en bredare kompetensbas och öka effektiviteten i gruppen, specifikt vid tillfällen då uppgiften är av en mer komplicerad art (Jehn et al., 1999). Mångfald i avseende till kön och åldersskillnad visade sig överlag ha en positiv inverkan på moralen i organisationen och i förlängning medlemmarnas jobbnöjdhet och vilja att stanna kvar på företaget. Resultaten som presenteras av Jehn et al. (1999) är att någorlunda lika värderingar inom en arbetsgrupp bidrar till att skapa effektivitet och en välfungerande gruppdynamik.

Författarna menar att mångfald tidigare ofta undersökts endast baserat på kön, ålder eller etnisk bakgrund och att resultaten därför endast påvisat effekten av mångfald i avseende till vilken social kategori man tillhör, och räknar i dessa fall inte med mångfaldsbegrepp kopplade till gruppmedlemmarnas informationsmångfald eller värderingsmångfald. Jehn et al. (1999) menar att det som är viktigt att förstå vid forskning av denna typ av mångfald är att grupper av kön, ålder och etnicitet *kan* vara representativa för informationsmångfald och värderingsmångfald men kan i lika stor utsträckning inte vara det. Mångfald i alla aspekter behöver därför inte nödvändigtvis vara fördelaktigt. Det som Jehn et al. (1999) poängterar som viktigt är att förstå mångfaldens nivåer och att skillnader i ålder, kön eller etnicitet inte behöver innebära skillnad i värderingar eller erfarenheter och kunskaper.

2.3.3 Kulturell mångfald

Att arbeta i en multikulturell grupp (heterogen grupp), har blivit både mer vanligt men även en viktig tillgång för organisationer. Av Stahl, Mäkelä, Zander och Maznevski (2010:439) definieras en multikulturell grupp som;

A group of people from different cultures, with a joint deliverable for the organization or another stakeholder.

Den tidigare forskningen på området presenterar motstridiga resultat om huruvida till exempel kulturell mångfald i en grupp är en tillgång eller ett hinder, men mest forskning har bedrivits på vilka negativa aspekter som framkommer (Stahl et al., 2010). Dock har man tydligt kunnat påvisa fördelen att multikulturella grupper fortsätter ifrågasätta rådande idéer och komma med ny input kring arbetet långt efter att en monokulturell grupp stagnerat och närmast sig ett stadie av *groupthink* (Stahl et al., 2010).

2.3.4 Strategiskt mångfaldsarbete i gruppen

För att få mångfald att fungera kan man inte endast sätta samman individer som av naturen är olika och tro att de kommer överens. Detta beskriver Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005) som en stor anledning att tillföra medvetenhet om mångfald i organisationen och hur detta kan bana väg för att lättare hantera olikheter. I detta sammanhang beskrivs mångfald på basis av olika kulturella ursprung. De menar här att gruppmedlemmarna utgår ifrån olika uppfattningar och värderingar baserat på sitt ursprung och att det ofta uppstår oklarheter och brister i kommunikationen. Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005) menar därför att mångfaldsarbete är något som måste struktureras och organiseras för att verksamheten ska kunna hantera

potentiella kommunikationssvårigheter. Skillnader i värderingar och uppfattningar måste omhändertas och förtydligas för att inte leda till konflikt och missuppfattningar (Lenéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

2.4 Tidigare studier i IT-branschen

Lindkvist et al. (2014) visar att tidigare forskning under de senaste åren har tagit mer hänsyn till olika personlighetsdrag när man studerat grupper. För att kunna skapa en framgångsrik grupp måste man ta tillvara på de olikheter som finns inom gruppen.

Inom den Svenska IT-branschen råder det, utifrån dagens efterfrågan, brist på både kompetens och en jämn fördelning mellan könen. Ungefär 20 % av den totala arbetsstyrkan inom IT är kvinnor (Holth, Almasri & Gonäs, 2013). IT har traditionellt sett en stark koppling till att vara manligt, vilket många gånger kan göra att kvinnor väljer bort den typen av yrken då man inte kan identifiera sig med rollerna eller kulturen som råder. Det finns även en skillnad i vilken del av IT män och kvinnor arbetar med. Män tenderar i högre utsträckning att inneha positioner som programmerare eller systemdesigner medan kvinnor ofta har de som anses ha lägre "teknisk status" som att designa användarvänliga applikationer eller jobbar med stöttning och administration (Holth et al., 2013). Författarna lyfter även i sin studie att för att kunna hantera fördelningen av kompetens samt fördelningen mellan män och kvinnor är rekryteringsstrategier ett viktigt redskap. Stor andel av alla, oavsett kön, som utbildar sig inom IT går sedan vidare till en anställning som konsult (Holth et al., 2013).

Peterson (2007) har undersökt skillnader kring förväntningar på arbetaridealet inom IT-konsultbranschen. Här beskrivs skillnader i vilka egenskaper som värderas som mer eller mindre viktiga inom denna bransch. Författaren diskuterar det faktum att det finns vissa stereotypt karaktäriserande egenskaper som ofta återfinns hos män respektive kvinnor. Typiskt manliga egenskaper beskrivs i termer av individualism, karriärism, auktoritet, självständighet och teknologiska färdigheter medan det kvinnliga arbetare beskrivs som lyssnande, coachande, omhändertagande, team-orienterade och goda kommunikatörer. Viktigt att anmärka är att den bransch som beskrivs också ger sken av att med sin flexibla och team-baserade organisationsform bör föredra de egenskaper som karakteriseras som stereotypt kvinnliga (Peterson, 2007). Det som dock framkommer är att dessa egenskaper i stor mån

nedvärderas och att även om arbetaridealet inom IT-konsultbranschen förändrats till att inkorporera mer av de stereotypa kvinnliga egenskaperna blir de högre värderade om de återfinns hos männen i branschen. Med detta som utgångspunkt verkar det finnas värderings- och kulturfrågor som gör att egenskaper värderas olika beroende om de innehas av kvinnor eller män (Peterson, 2007).

Dessa studier ger oss en inblick i IT-branschen. De visar att det finns en viss snedfördelning mellan individer och hur man värderar olikheter. Detta gör det intressant att studera om det finns ett strategiskt arbete med grupp sammansättning. Här tycks finnas något av ett kunskapsglapp i den bemärkelsen att forskning om strategisk grupp sammansättning inte finns. Vilket gör det relevant att undersöka hur man förhåller sig till och jobbar med grupper i en bransch som tycks vara homogen.

3 Metod

3.1 Val av metod

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med insamling av data genom semistrukturerade intervjuer. Denna metod för att samla empiri valde vi eftersom vi tror att den bäst kommer besvara syftet med vår studie samt kartlägga uppfattningar och synpunkter från våra respondenter. Jacobsen (2017) presenterar denna metod som mest lämplig eftersom vi ämnar undersöka uppfattningar och individuella synpunkter. Även Bryman (2011) beskriver semistrukturerade intervjuer som mest gynnsamt då studien som genomförs har ett specifikt fokus och ämnar undersöka ett avgränsat fenomen. Utöver detta ser vi semistrukturerade intervjuer som den mest förmånliga metoden då vi hoppas kunna jämföra olika organisationer. När en jämförelse är av intresse beskriver Bryman (2011) semistrukturerade intervjuer som ett sätt att göra materialet jämförbart vilket ofta innebär att man formulerar en övergripande intervjuguide vars syfte är att belysa några specifika teman. Med detta som grund skapade vi frihet att dyka djupare i respondenternas egna intresseområden och gav följsamhet i intervjuerna där vi försäkrade oss om att våra grundläggande teman skulle behandlas.

3.2 Urval

Vi använder oss i denna studie av målinriktat urval, vilket innebär att vi strategiskt sökt respondenter som är i kontakt med de fenomen vi ämnar undersöka och som vi därför ansåg bäst lämpade att besvara vår problemformulering (Bryman, 2011). Med detta i åtanke finns det dock en uppsjö av respondenter i Göteborgsområdet som uppfyller de krav vi satt upp som ram för att hitta respondenter. De respondenter som deltagit i studien tillhör därför det som Bryman (2011) beskriver som ett bekvämlighetsurval. Det innebär att de som visat intresse och därför valt att delta i studien blev vårt slutgiltiga urval. Vi accepterade detta som vår urvalsmetod då de uppgifter och kunskaper som dessa respondenter besitter ansågs för intressanta för att inte ta del av (Bryman, 2011). Totalt har vi intervjuat åtta respondenter, varav en HR person och sju chefer på olika nivåer.

3.3 Empiriskt material

Våra respondenter bestod av två personer på vardera av de fyra IT-konsultföretagen vi har inkluderat i vår studie, detta för att få mångfacetterade svar och en bättre inblick i organisationernas arbete. Kravet på våra respondenter var att de skulle vara i kontakt med arbetet kring sammansättning av arbetsgrupper och ha kunskap om hur deras företag arbetar med det strategiska arbetet runt arbetsgrupper. Nedan presenteras en tabell över de respondenter som deltagit.

Alla intervjuer genomfördes på respektive respondents kontor. Initial kontakt var via mail där vi förklarade vilka vi var, vad vi ämnade undersöka samt förfrågan om de var intresserade av att delta i studien. När intervju blev bokad skickade vi ett mail med information om konfidentialitet samt intervjuguide för att respondenterna skulle kunna se vilka frågor vi skulle ställa i förväg. Alla utom två intervjuer gjorde vi tillsammans. Anledningen till att vi vid ett tillfälle intervjuade varsin respondent var att de endast hade möjlighet att träffa oss samtidigt under en timme och för att respondenterna inte, i för hög utsträckning, skulle färga eller styra varandras svar valde vi att genomföra intervjuerna enskilt. Efteråt diskuterade vi noggrant igenom båda intervjuerna för att båda skulle känna sig bekanta med den insamlade datan. I de sex intervjuer vi genomförde tillsammans hade en av oss rollen som intervjuare och den andra var sekreterare och flikade in med eventuella frågor eller reflektioner som uppkom under intervjun. Vi roterade rollen som intervjuare så vi totalt höll i fyra intervjuer var.

Den avsatta tiden för varje intervju var en timme men varierade mellan 25 till 45 minuter.

Alla intervjuer spelades in, med respondenternas samtycke (Bryman, 2011), för att vi kontinuerligt skulle kunna transkribera och ta tillvara på materialet på bästa sätt.

Transkriberingarna utelämnar detaljer såsom suckar och längre pauser då vi hade för avsikt att genomföra tematiska analyser vilket grundar sig i att vi vill undersöka innehållet i intervjuer och inte hur innehållet presenteras.

Tabell 1: Organisationer och Respondenter

| Organisation - Respondenter |
|---|
| A A1 = Konsultchef A2 = Grundare och VD |
| B B1 = Business area manager B2 = Konsultchef |
| C C1 = Affärsområdeschef C2 = Affärsområdeschef |
| D D1 = <u>Head of HR and talent</u> D2 = Byråchef (Göteborgsenheten) |

3.4 Intervjuguide

Inför insamlandet av empiri skapade vi två olika intervjuunderlag (Bryman, 2011). Den ena intervjuguiden riktade sig till chef eller gruppleadare och den andra till HR. Vi valde att göra denna uppdelning då vi hade en tanke om att HR kunde vara mer kopplad till olika strategiska arbeten i organisationen som cheferna eventuellt inte hade insikt i (Bryman, 2011). I grund och botten är det samma frågor som behandlas i båda guiderna med skillnaden att den som riktar sig till HR har två specifika frågor rörande strukturellt arbete i organisationen och rekryteringsfasen (se bilaga 1: HR, bilaga 2: chef).

Eftersom vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer fann vi det av yttersta vikt att ha en väl genomarbetad intervjuguide att falla tillbaka på. Detta för att garantera att vi skulle ha en samlad empiri att utgå ifrån i vår tematisering (Bryman, 2011). I enlighet med Bryman (2011) konstruerades öppna frågor för att lämna utrymme för respondentens tolkning och värderingar i frågan och för att bäst fånga *deras* uppfattning kring området vi ämnade undersöka. Vi ställde även följdfrågor för att fånga upp intressanta poänger som framkom under intervjuerna eller med syfte att dyka djupare i ämnen som respondenten gjort synliga för oss i stunden. Med detta som utgångspunkt skiljer sig våra intervjuer åt i avseende till

vilka aspekter av respondenternas arbete som läggs mest vikt vid men besvarar fortfarande de övergripande teman som vi hade för avsikt att undersöka.

3.5 Tematisk analys och kodning

Vi har analyserat vår empiri genom tematisk analys genom Braun och Clarkes (2006) sexstegsmodell. Stegen innefattar 1) Bli familjär med sitt insamlade material, 2) Skapa initiala koder, 3) Hitta teman, 4) Revidera teman, 5) Definiera och namnge teman och slutligen 6) Producera rapporten. Slutprodukten blev här två övergripande teman, 1) Gruppsammansättning och 2) Framgångsfaktorer och båda är uppdelade i flera underteman.

Det som vi tog hänsyn till i steg ett var främst det som Braun och Clarke (2006) anser vara det mest väsentliga, att våra transkriberingar skulle vara sanna till vad som verkligen sagts under intervjuerna. I fas två började vi dra upp strukturer för kodningen av intervjuerna. Här plockade vi ut allting som vi fann vara av intresse och kodade för så många teman vi tyckte oss kunna hitta. Detta i linje med Braun och Clarke (2006) som beskriver att det är bättre att koda för allt än att låta viktig information försvinna. Vi behöll även kringliggande information från transkriberingarna för att ha sammanhanget intakt kring intressant poänger som framkommit. I tredje steget delade vi upp våra koder i initiala teman. Här kunde vi även börja se hur de olika temana och koder kunde förhålla sig till varandra och mönster för vad som skulle bli våra övergripande teman. Vi behöll även våra initiala koder för att inte göra oss av med information vi kunde komma att behöva senare eller som skulle kunna vara ett lämpligt undertema i ett senare skede (Braun & Clarke, 2006). I fas fyra gjorde vi fler genomläsningar av vårt material för att få ytterligare kött på benen gällande vilka teman som var intressanta att ta med oss till analysen. Efter detta slog vi samman våra mindre teman för att skapa de övergripande teman. Därefter gick vi vidare till att skriva vårt resultat och analys och slutligen binda samman uppsatsen (Braun & Clarke, 2006).

Ryan och Bernard (2003) beskriver att teman ofta är abstrakta men att när man kan besvara frågan "vad är detta ett exempel på" så vet man att man är på god väg. Teman skapas både utifrån studiens empiri men även från forskarnas tidigare förståelse för området. Författarna menar även att bästa sättet att hitta relevanta teman när man gör intervjuer och transkriberingar är att traggla igenom materialet om och om igen, vilket är precis vad vi har

gjort. När man gör en analys som ställs mot teori eller tidigare forskning har vi som forskare varit vaksamma på att inte endast finna det vi söker, det vill säga vi har inte varit partiska på det viset att vi bortsett från avvikande data eller andra resultat än vad vi väntat oss (Ryan & Bernard, 2003).

3.6 Etiska överväganden

Innan intervjuerna informerades vi respondenterna om vad deras deltagande innebar samt deras rättigheter i förhållande till studien och den information de lämnar. Respondenterna informerades även om studiens syfte, att deras medverkan var helt frivillig och de kunde avbryta sin medverkan när som helst under studiens gång. De blev även informerade om att de svar och den information de gav oss behandlas konfidentiellt och anonymt. Utöver detta informerades respondenterna om att den data vi sammanställde utifrån deras intervjusvar inte kommer att manipuleras, ändras eller tas ur sitt sammanhang samt att svaren endast kommer att användas i denna specifika studie (Jacobsen, 2017; Bryman, 2011). Innan intervjun skickade vi även den aktuella intervjuguiden till respondenterna.

3.7 Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2017) beskriver studiens giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet) som hörnstenar i uppbyggnaden av en undersökning. Dessa aspekter avgör huruvida de resultat som presenteras i studien undersöker det man ämnar undersöka samt om resultaten är insamlade på ett sätt som gör dem tillförlitliga (Jacobsen, 2017; Bryman, 2011). Studiens giltighet har vi med Jacobsen (2017) som utgångspunkt försäkrat oss om genom att undersöka en HR-person och gruppchefer på IT-konsultbolag eftersom vi anser att dessa är i direkt kontakt med fenomenet vi vill undersöka och därför är de källor som mest troligt sitter inne på de svar som är intressanta för vår undersökning. Jacobsen (2017) beskriver en studies reliabilitet kopplat till dess tillvägagångssätt, beroende på hur studien är uppbyggd och genomförd kommer det påverka huruvida resultatet som forskaren presenterar är reliabelt. Med detta i åtanke har vi genom uppbyggnad av intervjuguide, genomförande av intervjuer, tematisering och diskussion strukturerat vårt arbete så nära forskningsetiskt och objektivt som möjligt för att säkerställa att våra resultat är tillförlitliga (Jacobsen, 2017).

3.8 Metodreflektion

Det man kan ha i åtanke gällande urvalet är att de personer som valt att ställa upp kan vara något partiska i det att de är måna om att framhålla fördelarna med att arbeta som de gör och vilket bra och spännande jobb det har. Ett mer spritt svar skulle eventuellt ha framkommit om man skickat ut enkäter till ett stort antal individer inom urvalet eller om man hade inkluderat intervjuer med konsulter och deras upplevelse av hur organisationerna arbetar med grupp sammansättning.

Braun och Clarke (2006) identifierar även potentiella svagheter med den tematiska analysen. En av dem är att man misslyckas med själva analysen av det data man samlat in. Den delas upp i olika kategorier men utveckling eller analys av materialet uteblir. Det finns även en risk att man identifierat olika teman, men inte lyckats koppla samman dem eller visa på de mönster som finns i respondenternas svar. Vi har i största möjliga utsträckning försökt undvika detta genom att vara medvetna och aktivt jobba med allt vårt insamlade material för att inte missa avvikande svar eller sådant som verkar ovanligt eller oväntat i sammanhanget. Vi har även gjort de initiala tematiseringarna oberoende av varandra för att försöka skapa så mångsidiga och objektiva teman som möjligt.

4 Resultat och analys

Vi identifierar de undersökta IT-konsultföretagen som projektorganisationer. Detta baseras på den terminologi som presenteras i teori och tidigare forskning och på de beskrivningar som givits av verksamma vid intervjuerna och som visar att organisationen är strukturerad på det vis som är karaktäriserande för en projektorganisation (Lindkvist et al., 2014; Ricciardi & Schaller, 2005). Grupperna i dessa organisationer arbetar i specifika projekt som pågår under en begränsad tid och med avsatta resurser. De spenderar en stor del av sin tid ute hos kunder vilket gör att de på daglig basis blir avgränsade från basorganisationen (Ricciardi & Schaller, 2005).

4.1 Gruppammansättning

4.1.1 Kompetens

I intervjuerna har det uppkommit att vid första urvalet vid sammansättning av grupper ser man till individernas tekniska kompetenser. När respondenterna beskriver komplettering och mångfald i samband med kompetens talar de främst om utbildning och erfarenhet av det tekniska området som efterfrågas. Vilket också går igen med det som Ricciardi och Schaller (2005) beskriver som det vanligaste tillvägagångssättet när man sätter samman projektgrupper. Dock finns det också aspekter kring kundens önskemål som avgör hur erfarna och hur tekniskt kompetenta dessa kandidater bör vara och påverkar hur man sätter samman dessa grupper.

C1: Ibland så är det ju jätteviktigt för folk att man har bra personer runtomkring sig som är sociala och mysiga snarare än att de är de bästa utvecklarna i stan, då kan man ta med det liksom i ekvationen.

Som i exemplet ovan vet organisationen av erfarenhet vilka egenskaper kunden lägger vikt vid och kan i vissa fall värdesätta konsulternas sociala samverkan i organisationen mer än ren teknisk kompetens. Vilket visar på att man även gör en behovsbedömning från kund och anpassar gruppammansättningen därefter.

4.1.2 Personlighet

Respondenterna har olika uppfattning om hur stor möjlighet det har att ta hänsyn till aspekter utöver teknisk kompetens. Viljan att jobba för att skapa mångfald och heterogenitet inom organisationen och dess grupper skiljer sig också åt. Skillnaderna finns inte mellan organisationerna eller respondenterna utan snarare i hur man benämner och delar upp mångfaldsbegreppet.

A2: Det är inte så att vi har 20 personer så kan vi välja efter vilka ja men han är lite utåtriktad och han är lite inåtvänd och den personen är lite mer ledare och den personen är kanske lite mer teknisk, vi har inte den lyxen att vi kan välja på det sättet utan vi får mer, är man duktig på de här områdena då kanske vi kan hitta ett sätt att gruppera de här personerna tillsammans.

Här menar personen att det inte finns några andra egenskaper utöver just teknisk kompetens att gå på, både vid rekrytering och sammansättning av en grupp. Detta till skillnad från kollegan som har aspekter som personlighet i åtanke när hen tillsätter nya personer till verksamheten;

A1: /.../ när jag sitter det är ju väldigt lätt att som chef anställa människor man tycker om. Att de är som du själv är om man tar ett steg tillbaka och tänker lite grann på det här minipersonlighetstestet, det har jag alltid med mig när jag träffar människor för att avgöra är det här en röd, gul, blå eller en grön människa och även när jag sen skapar team då så är det väldigt viktigt att man får en bra mix på de här olika färgerna.

Här ser vi att medvetenheten och känslan för att ha möjlighet att välja individer på andra aspekter än enbart teknisk kompetens existerar hos vissa verksamma. Verktyg som används för att kategorisera personligheter för att skapa medvetenhet innan gruppen skapas är något som uppkommit under flera intervjuer.

D2: Vi har ju gjort personlighetsanalyser så alla vet vilka färg alla har för att vi ska ha större förståelse för varandra också å inte känna att, ja men nu är hon sur, nej men hon är blå och därför fungerar hon så här. Så att det är klart att vi tittar på en sammansättning att de här personerna fungerar bra ihop.

Verktyget respondent D2 säger sig använda för att göra en personlighetsanalys kallas för disk-analys och bygger på att man delar in olika personligheter i fyra olika färger. Röd, gul, blå och grön, detta används för att förstå hur olika personlighetstyper fungerar och hur man vill bli kommunicerad till.

Även i organisation B beskrivs disk-analys som ett sätt att förstå individen och används som ett internt verktyg för att förstå skillnader i behov och kommunikationsstil. Den används även som ett kompletterande verktyg för internrekrytering men inte vid sammansättning av konsultgrupper.

B1: /.../ disk analysen, där har vi ju en av anledningarna till att vi tycker och tror att vi har ett framgångsrikt team är att tittar man på personlighetsprofilerna /.../.

B2: /.../ bland annat gjort en disk-analys på gruppen. Och utgått ifrån den och sett vad har vi för styrkor och svagheter. Hur ser gruppen ut, hur vill man bli kommunicerad till, för att det ska minska friktioner /... /.

Det B2 här beskriver är det som Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005) menar när man strategiskt måste jobba med olikheter inom en grupp för att undvika brister i kommunikationen och missförstånd då man handskas med av naturen olika individer. I företag C beskrivs kompetens och personlighet som de två stora aspekterna som tas i beaktning vid rekrytering såväl som sammansättning av grupper.

C2: /.../ Vi är olika snabba, vi har olika tempo i oss, någon är mer analytisk och reflekterande och någon är mer snabbfotad och vill driva på och komma till avslut och så här och någon tredje kan komma in med kloka inspel och så vill vi fortsätta ha det /.../.

Med detta ser vi att det finns en vilja och en medvetenhet i att förespråka heterogenitet i avseende till personlighetstyper inom arbetsgrupper. Det som dock inte tas upp av någon av våra respondenter är huruvida det finns strukturella riktlinjer och strategier som ser till att denna vilja kontinuerligt följs vid arbetet med gruppssammansättning.

4.1.3 Värderingar

Andra aspekter kring gruppssammansättning som uppkommit utöver viljan att inkludera individer med olika personlighetstyper är att flera av våra respondenter talar om vikten att det

ska finnas en gemensam utgångspunkt. Detta gestaltas genom tydliga värderingssystem eller värdeord som genomsyrar och styr beslutsfattande och handlande inom organisationen. Det framställs som ett urval som görs redan i rekryteringsprocessen och som är en viktig del i att få kandidaterna att passa in och fungera i organisationen i stort och som ett sätt att möjliggöra fungerande arbetsgrupper. Man söker alltså individer som passar in i den rådande företagskulturen, vilket av Jehn et al. (1999) beskrivs som den mångfald som bör undvikas för att skapa fungerande gruppammansättningar.

C2: /.../så mångfald och olikhet men ändå köpa in på värderingarna.

Likaså beskriver en av respondenterna på företag D att de jobbar utifrån olika värdeord för att få konsulterna att knyta an och förstå deras interna organisationskultur.

D1: /.../ vi har två värdeord som vi jobbar mycket utifrån. Det ena är passion och det andra är execution /.../.

/.../jobba med att mycket aktiviteter och få ihop gruppen för våran och andra konsultbolags utmaning är ju att man har sitt ute hos kund så man blir hela tiden konfronterad med en annan företagskultur och värderingar och identitet också kanske och lojalitet. Så för oss handlar det jättemycket om att bygga lojalitet hos våra anställda /.../.

I enlighet med den beskrivning som ges av Jehn et al. (1999) finns det anledningar att jobba med tydliga och uttalade värderingssystem för att det ska finnas en gemensam utgångspunkt i organisationen. Med ett tydligt värderingssystem och genom att attrahera och rekrytera individer som passar in i dessa värderingar finns det därför anledning att tro att stor del av de konflikter som kan uppkomma om arbetsgruppen inte delar värderingar kan undvikas. Dessa tydliga värderingssystem kan också vara en väg att skapa en starkare kohesion inom organisationen och arbetsgrupperna där det skapas en vilja att ingå, där alla bidrar och presterar efter bästa förmåga (Svedberg, 2016).

4.1.4 Ålder och kön

Mångfald kopplat till åldersskillnad i organisationen tas upp hos tre av de undersökta organisationerna, A, C och D. I A och C beskrivs åldersmångfalden som väsentlig och något som de ofta tror förbises när man talar om att skapa en arbetsplats eller grupp med mångfald.

A2: Vi försöker ha både äldre och yngre, det är folk som är allt från 30 till 60 här så det är en mångfald som man kanske inte pratar om så mycket. Det är väldigt mycket prat om olika kulturer och olika eller om kön då, men man missar ju ofta det här med att åldersmångfalden är rätt viktig också.

Spridning i åldersskillnad beskrivs som väsentligt av respondenterna A2 och C2 i avseende att skapa en större kunskapsspridning och låta de äldre och mer erfarna dela med sig till de yngre i gruppen. Genom detta tankesätt kan man förhindra stagnation och *groupthink* (Ricciardi & Schaller, 2005). Respondent C2 beskriver också ett strategiskt arbete i form av en förnyingsstrategi som skett över de senaste åren som går ut på att mer medvetet satsa på unga talanger som inte sedan tidigare har så omfattande, eller någon, arbetslivserfarenhet. Respondenten framställer dynamiken mellan junioritet och senioritet som värdefull och eftertraktad inom gruppen. Genom att ha etablerade strukturer för hur man kan jobba med denna typ av mångfald säkrar man även en kunskapsöverföring mellan erfarna och mindre erfarna samt mellan de som är införstådda med organisationen och dess kunder, med de som kommer utifrån med nya idéer och tankesätt (Ricciardi & Schaller, 2005).

C2: Det är så lätt att tänka att det är givet att den äldre ska vara mentor till den yngre. Men det finns ju begrepp, omvänt mentorskap, där man hittar ämnen, metoder, tekniker där man kan vända på skjutningen och säga att: jag den unge och oerfarne kan lära den erfarna gamle räven därför att jag vet bättre. Det har hänt saker på vägen och jag har med mig de nya javaskriftspråken.

Respondenterna från företag D beskrev att de överlag är väldigt homogena inom organisationen och då även i sina gruppammansättningar när det gäller just åldersskillnader. De beskriver att det finns en medvetenhet kring detta och att det skulle vara önskvärt att ha en större åldersspridning. Det beskrivs även som något de tänker på vid rekrytering och sammansättning men upplevs som något de inte alltid lyckas med. Jehn et al. (1999) sätter samman ålder och könstillhörighet som en del i mångfaldsbegreppet och att detta kan påverka individernas arbetsmoral, jobbnöjhet och tendens att stanna på företaget. Detta är därför en anledning för organisationerna att fortsätta arbeta mot denna sorts mångfald.

Diskussion om könsmångfald är något som uppkommit i samtliga intervjuer och att det är något som alla respondenter framställer som önskvärt. Det finns en ständig strävan att öka andelen kvinnor i organisationen. Anledning till denna avsaknad av kvinnor inom organisationerna framkommer i intervjuer, såväl som tidigare forskning, att bero på att kvinnor i lägre utsträckning söker sig till IT-branschen (Holth et al., 2013). Alla respondenter är medvetna om detta och att det av den anledningen blir en större utmaning att skapa könsmångfald då utbudet av lämpliga kandidater inom det ena könet är betydligt mindre.

C2: Så där är vi ständigt mer nyfikna, är det en tjej så blir vi mer på tå, för vi vill, vi kommer aldrig hitta 50/50 läge men vi kommer att vilja. Kan vi uppnå ett 25/75 % läge så är det bra i branschen liksom att ligga där /.../ de olika könen behöver ha varandra.

4.1.5 Etnicitet/nationalitet

Även den etniska mångfalden, eller mångfald i nationalitet, beskrivs av tre av fyra organisationer, A, B och C, som anser sig ha en tillfredsställande andel anställda med varierande ursprung. I enighet med Stahl et al. (2010) beskrivs nyttan med multikulturella grupper som positivt för organisationen när deras uppgifter är av komplex natur och kräver att man ser dem ur olika perspektiv för att lösa dem (Ricciardi & Schaller, 2005). Två av företagen har dock som krav att man ska kunna kommunicera på enkel svenska med hänsyn till deras kunder men att det utöver detta inte lägger vikt vid personens ursprung.

C2: /.../ vi har utlandsfödda anställda. Vi säger såhär, vi använder svenska språket på jobbet och hos våra kunder. De allra flesta kunderna använder det svenska språket så vi säger att det är ett krav att vi ska kunna arbeta på svenska. Så det är väl det egentligen tydligaste kravet, så kan du om det är check i den boxen liksom så är vi öppna.

Eftersom det råder brist på IT-kompetens överlag finner de att nationalitetsmångfald inte är något som de behöver aktivt arbeta med då den kommer naturligt då kompetensen inte är bunden till nation eller härkomst.

A1: Nationalitetsmässigt eller etniskt så jag tror vi är 16 olika nationer som jobbar här från allt från Indien till Island och allt

däremellan från Kanada till Kina, så att det tittar vi inte så mycket på när det kommer till en person som kommer att nej han är svenska och är 42 år, så han tar vi inte utan, jag vill ha en pakistancier nu det är inte så vi tänker utan kommer den en person som söker som har rätt bakgrund och rätt kompetens så går vi vidare. Så att ursprunget är ju väldigt oviktigt.

Det som dock inte uppkommit som en aspekt i någon av dessa organisationer som beskriver sig ha en stor etnisk mångfald, är ett organiserat och strukturerat arbete kring denna mångfald. Lenéer-Axelsson och Thylefors (2005) beskriver vikten i att fånga upp de kommunikationssvårigheter och värderingsskillnader som kan uppkomma när individer med olika kulturella bakgrunder ska arbeta tillsammans. En reflektion som vi gjort är att åtminstone en av dessa organisationer, C, potentiellt har en så pass utarbetad urvalsprocess så att de redan under rekryteringsprocessen ser bortom personens kulturella bakgrund och istället fokuserar på om denna kandidat passar in i existerande värderingssystem. Oavsett finns inte så pass strukturerade och uttalade strategier för att hantera de svårigheter som beskrivs kan uppkomma i samband med kulturella krockar inom arbetsgrupper och att det är något som potentiellt bör eftersträvas (Lenéer-Axelsson & Thylefors, 2005).

4.1.6 Homogenitet

Här beskrivs alltså av respondenten det svåra i att försöka komplettera med olika personlighetstyper i grupperna när de individer som ter sig till yrket ofta är stöpta i samma form och därför har en homogen utgångspunkt (Stahl et al., 2010).

A1: Systemutvecklare är ofta är en viss sorts människor logiska, matematiska, fyrkantiga, det behövs andra personlighetstyper för att minska att arbetet blir för detaljfokuserat.

Precis som beskrivs i avsnittet ovan finns det en stark koppling till värderingsstyrning eller ledord som gör att de personer som söker sig till organisationerna är lika varandra. Även om det kan finnas vissa undantag rörande speciella frågor som erfarenheter, ålder eller utbildning kan arbetsstyrkan i alla undersökta organisationer anses vara homogen i vilka värderingar som styr.

A2: /.../Vi har jobbat rätt mycket med att få erfarna personer till företaget, det gör ju att det blir en viss typ av mognhet i bolaget /.../ blir det en annan typ av stabilitet och trygghet, och sedan är det väl så att vi attraherar personer som är ungefär likadana som oss också, det blir väl lite som man är själv då.

Respondenten menar att på grund av mognaden i bolaget kan det begränsa vilka som söker sig till deras organisation då det ofta sällar bort till exempel helt nyexaminerade och istället tilltalar lite äldre arbetskraft som kanske hade blivit bortvald i ett yngre företag. Samma respondent beskriver att det ofta blir så att man attraherar och tilltalar de som är lika en själv eftersom man kan identifiera sig med den stämning och kultur som råder inom organisationen och därför söker sig dit. Det finns tydliga drag av similaritetsprincipen (Ricciardi & Schaller, 2005) då man vill ha folk som har samma grundläggande värderingar, kan identifiera sig med det organisationen står för och som passar in i organisationskulturen. Samtidigt finns det en strävan efter att utöva komplementaritetsprincipen i det att man söker efter kompletterande kompetenser, mer mångfald och olik tänkande individer för att förhindra att kunskapen inom organisationen stagnerar eller leder till *groupthink*.

4.1.7 Heterogenitet

Från samtliga respondenter har det framkommit att heterogenitet är något som anses vara eftersträvansvärt i arbetet med grupp sammansättning och något som gynnar organisationen om man kan lära sig att ta tillvara på styrkan i att vara olika.

A1: Jag tror inte att du kan sätta ihop ett team med högpresterare. Jag tror inte det blir bra. Eller jag vet att det blir bra väldigt kort, långsiktigt blir det väldigt dåligt. /.../ likväl som du har någon som är väldigt högpresterare så har du en bromskloss /.../ blandningen, tror jag är viktig, att gruppen ska inte vara homogen, utan den ska vara väldigt, den ska vara väldigt blandad av kompetenser.

För att hitta och förstå olikheter har man i organisation B använt sig av disk-analys. Detta har gjorts på den interna gruppen med chefer för att de ska kunna skapa sig en bättre förståelse för vad var och en i gruppen kan bidra med och även hur man ska förhålla sig till de olika personlighetstyperna för att få ut mesta möjliga av sitt arbete.

B2: Vi är faktiskt ganska olika varandra! /.../ när vi hade gjort den här analysen så ställde vi oss i rummet, om man tänker gul, grön, blå och röd och så skulle alla ställa sig i där man va, och då blev vi en cirkel! Så det var ganska coolt faktiskt! Det hade varit jäkligt jobbigt om alla hade stått i rött eller gult eller, men en väldigt bra balans!.

Som nämnt ovan finns det inte tillräckligt med personer med rätt teknisk kompetens för att fylla behovet på marknaden och att man därför inte alltid har "*lyxen att välja*" (A2) och därför inte strategiska möjligheter att arbeta med gruppssammansättning. D1 framhåller även att man, speciellt vid rekrytering till det interna teamet, tar mer hänsyn till vad som kommer komplettera gruppen än om man ska anställa en konsult som kanske inte kommer stanna mer än två år.

D1: när man rekryterar är det klart att man tänker komplettering av grupp, kanske framförallt om man ska ha in någon i ledningsgruppen.

D1: Vi har 26 % personalomsättning. Vilket är ungefär så som konsultbolag har just nu. Nu har vi gått ner lite men det är många som ligger runt 30, så det är högt. Så det är mycket "kul att lära kännas" och sedan "hejdå". Det gör ju också att det aldrig blir stiltje utan det ändras hela tiden.

Ricciardi och Schaller (2005) beskrev att den vanligaste ingången när man sätter samman en grupp är att man letar efter individer som komplimenterar varandra, dock har vi fått implikationer i vårt resultat att både komplementaritetens principen såväl som similaritetens principen gäller när dessa organisationer sätter samman arbetsgrupper. Komplementaritetens principen stämmer i den utsträckning att man ständigt vill bli bättre och det finns en medvetenhet kring fördelarna med att vara en heterogen grupp samt vilka utmaningar som ofta medföljer. Similaritetens principen anammas i den mening att man trots allt vill ha individer man kan relatera till, som passar in och där det finns gemensamma nämnare.

4.2 Förutsättningar för gruppen

4.2.1 Kommunikation & tydlighet

Samtliga respondenter har berört vikten av att ha en fungerande kommunikation för att grupp sammansättningen ska fungera. Både för att man ska vara framgångsrik i sitt arbete men även för att minska osäkerhet kring uppgift, roll och målet med uppgiften.

B1: /.../ ofta när det inte fungerar så jag tror ganska mycket att det handlar om kommunikation, /.../ då blir inte samarbetet lika stabilt och effekten av det i slutändan blir att man inte lyckas med sina /.../ uppgifter eller sina affärer /.../ det räcker att /.../ två personer i ett team eller i en grupp inte kan kommunicera så kan det få ganska stora konsekvenser för resten.

Respondent C1 beskriver hur icke fungerande kommunikation kan ta sig uttryck i det dagliga arbetet.

C1: /.../ det som först händer är att det blir alltid splittrat och det blir osäkerhet /.../ en del försöker laga och en del försöker sluta bry sig, men man märker snabbt att effektiviteten går ner och då måste man som chef agera ganska fort, för det lagar sig aldrig av sig självt!

Deltagande organisationer beskriver att de strävar efter att vara mer heterogena men är även medvetna om att heterogeniteten kan medföra kommunikationssvårigheter, precis som Lenéer-Axelson och Thylefors (2005) diskuterar, då många olika individer ska vara involverade och ha ett gemensamt mål med sitt arbete för att skapa framgångsrika arbetsgrupper och nöjda kunder. Detta är även i linje med det som Lindkvist et al. (2014) beskriver som kriterier för att ett projekt ska lyckas, att man har ett tydligt mål som alla i gruppen är med på samt fungerande kommunikation, både mellan chef och grupp samt inom gruppen.

A1: /.../ mätpunkter från olika människor som påverkar och motstrider varandra vilket gör att jag inte kan göra mitt jobb/.../ Det är ofta så i stora organisationer att man har motstridiga mål/.../Det handlar alltid i slutändan om att det är individen som gör jobbet och får du den att må bra så kommer allt annat som ett brev på posten /.../Om du har välmående individer som trivs att göra saker ihop så får du ett bra resultat i alla lägen.

Kommunikationen och tydligheten är nära förknippat med chefskapet för några av respondenterna samt att det beskrivs som ett sätt att aktivt minska eventuella ohälsfaktorer vilket många gånger kan vara en ännu större riskfaktor för dessa organisationer då projekten ofta kantas av högintensivt och påfrestande arbete (Lindkvist et al., 2014).

A2: Det är jätteviktigt att alla förstår vad som är min roll och vad som är din roll. Och det är viktigt att man gör i den här typen av team då, att man tydliggör. Så tydlighet det tror jag nog är viktigt i de sammanhangen /.../det kan låta väldigt enkelt, men det är nog mycket svårare än vad man tror/.../.

D1: De är de här klassiska sakerna, har man en tydlig chef, man känner till sina förväntningar och chefen är tillgänglig är det oerhört mycket bättre grupper och lägre personalomsättning i sådana grupper.

Det som lyfts som viktigt av Lindkvist et al. (2014) är att man som medlem i arbetsgruppen känner att man har en plats, att man tillför någonting samt att man vet vad målet som man jobbar mot är. Detta beskriver framförallt respondent A2 och vilka konsekvenser som kan uppkomma om det inte finns en klar kommunikation och tydlighet.

A2: /.../Det som är värst är när folk mår dåligt och går in i väggen, för att de känner att de inte tillför något, att de inte har någon plats eller att de inte riktigt förstår sin roll.

Genom intervjuerna framkommer att identitetssökande är en aktiv del i tydligheten från chefen och all kommunikation till gruppen, då Svedbergs (2017) tre olika dimensioner (uppgifts-, samspels-, och ledarskapsdimensionen) besvarar frågorna vad, hur och varför uppgiften ska genomföras. Dessa frågor beskrivs även som grundpelare av våra respondenter för att gruppen ska få rätt förutsättningar för att klara av uppdraget som de givits. Existerar grupperna under kortare perioder är det rimligt att anta att besvara frågorna vad, hur varför, tidigt i processen underlättar gruppens arbete.

D1: Projekt pågår från två veckor till två månader. Större uppdrag någon månad till ett halvår.

Detta till skillnad från de grupper som kan existera upp till två år.

A1: Ett projekt är ungefär två år, men kan variera något.

Här kan man tänka sig att eftersom gruppen ges mer tid sker en naturlig utveckling där man tar sig igenom stadierna från formning - adjourning (Tuckman, 1965; Wheelan, 1994; Forsyth, 2010). Beroende på hur lång tid gruppen existerar kommer ledarskapsutmaningarna se olika ut och behöva olika mycket stöd i sina grupprocesser. En utmaning beskrivs i samband med att man har en grupp som man kanske inte träffar dagligen då de sitter ute hos kund och man missar den dagliga interaktionen.

B2: /.../lite speciellt ledarskap. Det blir ju på distans och det är ganska svårt!

Granström (2015) tar upp ett dysfunktionellt ledarskap som en möjlig anledning till att en grupp inte fungerar och att missar då ofta uppkommer i kommunikationen och tydligheten som bör förmedlas till gruppen. D2 beskriver en av många ledarskapsutmaningar som finns med att leda på distans och att knyta sina konsulter till sig och till organisationen. Detta behandlas i följande avsnitt.

4.2.2 Sociala aktiviteter

Precis som vi snuddat vid i avsnittet kommunikation och tydlighet beskriver våra respondenter en utmaning med att vara ledare på distans. Alla organisationerna jobbar därför med insatser för att knyta sina konsulter till sig.

D2: /.../vår och andra konsultbolags utmaning är att man sitter ute hos kund och blir hela tiden konfronterad med en annan företagskultur och värderingar och identitet också kanske och lojalitet. Så för oss handlar det jättemycket om att bygga lojalitet hos våra anställda.

En känsla av tillhörande och delaktighet hos sin arbetsgivare är en bidragande faktor till framgångsrika projekt och kan därför ses som ett fördelaktigt arbete kring att få sina gruppsammansättningar att fungera. Detta är en del av utmaningen men även vad som karakteriserar en projektorganisation och en projektgrupp (Ricciardi & Schaller, 2005).

B1: /.../ett konsultbolag som per definitionen är utspridda får jobba lite hårdare än alla andra för att få alla att känna sig som en del av

teamet/.../ i en bransch som denna finns det väldigt högt ställda förväntningar på en digitaliseringsprocess som alla bolagen vill ta sig igenom. Även om det finns en stor efterfrågan så finns det ändå ett väldigt högt tryck när man väl sätter igång, det ställs höga krav på oss.

De förutsättningar organisationen ger i form av sociala aktiviteter och förstärkt ledarskap (Granström, 2015; Ricciardi & Schaller, 2005) kopplar även an till det som Forsyth (2010) benämner som uppgiftsinteraktion eller socialinteraktion. Per definition skapas en arbetsgrupp med en tilldelad uppgift som syfte, men det finns en avgörande social relation som kan vara skillnaden om man lyckas med uppgiften eller inte.

C2: Kick-off, konferens-resa, sommarfest, julfest, afterwork bjuder in anställda och kunder. Kontorsmöten i princip en gång i månaden där man informerar och berättar vad som är på gång, kortsiktigt. Inspirationsmöten tre-fyra gånger per termin där konsulterna själva inspirerar och berättar om erfarenheter, kunskaper, fritidsintressen.

D1: /.../ofta ju mer man lär känna varandra desto roligare är det att jobba, och desto roligare det är att jobba desto mer engagerad blir du och visar bättre resultat.

För att gruppen ska kunna bli effektiv behövs, som Svedberg (2017) beskriver det, en balans mellan interna relationer och uppgiften. Detta sker genom att det finns en balans mellan det professionella och det personliga, vilket gör att man både har kollegor man känner sig trygg med och kan bolla frågor som uppkommer, samtidigt som man har en mer professionell relation som gör att man fokuserar på uppgiften som ska utföras. Det beskrivs på följande sätt kring organisation A:s arbete med gruppssammansättning.

A2: /.../eftersom vi kanske inte driver det dagliga arbetet, det kanske är kunden som gör det, men vi kan ju hjälpa till med sociala aktiviteter /.../ kopplat mycket till sociala aktiviteter och kopplat till att lära känna varandra vid sidan av jobbet också, och inte bara lära känna den professionella parten utan även människan bakom.

4.2.3 Kunskapsöverföring

Kunskapsöverföring är en aspekt som framkommit i samband med organisationernas gruppammansättningar och agerar som ett sätt att få dem att fungera och utvecklas långsiktigt. En aktivitet är gruppöverskridande kodstrugor inom organisation A;

A1: /.../varannan vecka så har vi kodstuga, som vi kallar det /.../ de som vill kommer hit och vill vara med och lära sig någon nytt. Sitter på betald arbetstid i nya konstellationer och lär sig någonting /.../.

Här finns det möjlighet för konsultgrupperna att bekanta sig med andra individer än de som sitter på samma uppdrag. I enlighet med Ricciardi och Schallers (2005) beskrivning av riskerna med kohesion är det väsentligt att skapa dessa forum för grupperna, så att kunskapen inte stagnerar och blir för interna och sammanslutna och riskerar att hamna i *groupthink*.

C1: /.../ ett koncept som togs fram för ett par år sedan just för att korta avstånden mellan konsulter som sitter på helt olika platser, och det är att så länge du lunchar med någon konsultkollega på företaget som inte sitter i ditt affärsområde så bjuder vi alltid på den lunchen! /.../.

Här beskrivs även en annan insats beskrivs som ett sätt att minska avståndet mellan konsulterna och agerar som ett sätt att skapa nya sammanhang för att bryta upp de konstellationer som de jobbar med i det dagliga arbetet.

4.2.4 Gruppens faser

Övervägande del av respondenterna beskriver att de jobbar med en viss form av grupputveckling eller stöttning i de olika faser gruppen går igenom (Tuckman, 1965; Forsyth, 2010; Wheelan, 1994). De flesta insatserna sker då man märker att en grupp inte levererar som den borde och kan därför tolkas som att det inte finns något strategiskt arbete. Endast en av åtta respondenter tar själv upp gruppens utvecklingsfaser som något de medvetet jobbar med, medan övriga bara beskriver med bredare penseldrag hur de förhåller sig till gruppernas utveckling. I detta sammanhang beskrivs arbetet kring faserna först och främst som ett verktyg att medvetandegöra för gruppmedlemmar såväl som för chefer vilken fas man befinner sig i

och på detta vis förstå vad det kan innebära för gruppdynamiken och relationerna inom gruppen.

D2: /.../samtidigt jobbar man med teamutveckling hela tiden och vet vilka faser man är i. För då kan också de känna att vi är i fas två nu, nu är det såhär och vi måste ta oss igenom det men vi vet att det är inget fel. Vi bråkar och är förbannade å tycker att allt känns skit nu, det gör man nästan alltid i ett team.

Detta kan tydligt liknas med den fas som beskrivs av Tuckman (1965) som storming och av Wheelan (1994) som opposition och konflikt. Här uttrycks att genom att ha förståelse för det naturliga i att stämningen och samarbetet inom gruppen förändras och utvecklas minskar man mycket av de friktioner och konflikter som kan uppkomma när olika individer ska arbeta tillsammans. Här ser vi också att medvetenheten skiljer sig inom organisation D och att det kan bero på att respondent D2 i högre utsträckning har direkt kontakt med projektgrupperna medan D1, som är HR, har en mer strategisk roll. Även om resterande tre organisationer inte uttryckligen talar om gruppens utveckling i form av dessa konkreta faser finns det implikationer hos flertalet som benämner att tiden för uppdraget spelar en avgörande roll för att gruppen ska kunna bekanta sig med varandra och uppnå produktivitet.

A1: /.../ komplexiteten i det vi gör så tar det generellt 6 månader från det att du kommer dit till att du börjar bli produktiv och förstått vad det är som ska göras. Efter ett år så börjar man känna nu kan vi det här och sen från ett år till 2.5 år där har du den största produktiviteten i teamet.

Hjälpmiddel som har för avsikt att leda grupperna genom dessa faser kan också härledas till de många sociala aktiviteter som beskrivs i föregående avsnitt, där organisationerna har som syfte att skapa relationer konsulter emellan och mellan konsulterna och organisationen. Detta med en tanke att om de lär känna varandra kommer de snabbare komma upp i produktivitet när de sätts samman till en grupp (Tuckman, 1965; Wheelan 1994; Ricciardi & Schaller, 2005).

4.2.5 Medvetenhet

När vi diskuterar hur de olika organisationerna jobbar med gruppssammansättning finns det en tydlig bild av vilka utmaningar respektive organisation står inför. Den generella bilden är att

man är medveten om vilka styrkor och svagheter man har, både som individ och som organisation. Genom att vara medveten och aktivt jobba med sina förutsättningar och hela tiden fråga sig, “vad är det vi behöver bli bättre på”, främjar man innovation och ser till att grupperna, varken de interna eller externa, stagnerar och slutar utvecklas (Ricciardi & Schaller, 2015). Ett bra exempel på detta är som B2 beskriver det “*Det gäller att inte vara fat and happy*”. Detta är den “sunda” delen av kohesion, det vill säga att man skapat ett konstruktivt ifrågasättande av det egna arbetet och den egna gruppen, samtidigt som man genom detta motverkar *groupthink* och att man blir blind för sin egen roll.

Tre av fyra organisationer beskriver även hur de kontinuerligt jobbar med att utveckla och utvärdera sina grupper (interna och externa). Ett exempel är den interna chefsgruppen i organisation B;

B1: När vi började med det här så gjorde vi en disk-analys på varje person, och sedan gjorde vi en gruppanalys, som tittar på hur vi samarbetar baserat på hur våra personliga profiler ser ut. Sen knyter vi an till det med jämna mellanrum.

Avvikande är dock organisation D som beskriver att de inte direkt jobbar med sina grupper (konsult/externa grupper) innan det uppkommer ett problem;

D1: Det är ju egentligen först när det uppstår ett problem, då börjar vi jobba med grupperna för annars funkar det. Är det en bra chef så är det klart att han eller hon jobbar ju med det, kanske inte medvetet alla gånger, men att jobba med att få ha mycket aktiviteter och få ihop gruppen.

Lineér-Axelson och Thylefors (2005) diskuterar vikten av ett strategiskt mångfaldsarbete då man inte kan förvänta sig att de som är av naturen olika per automatik kommer överens. Alla organisationerna beskriver ett sådant medvetenhet även om det riktar sig mot olika målgrupper (interna chefsgrupper eller externa projektgrupper).

5 Diskussion och slutsats

5.1 Gruppsammansättning

Vårt resultat visar att det finns en mer utbredd medvetenhet kring gruppssammansättning och de metoder man kan använda än vad vi hade förväntat oss. Arbetet sker dock inte på ett strategiskt organisatoriskt plan, utan är mer upp till enskilda chefer, grupper eller individer. Den dominerande approachen är kompetensbaserad och andra faktorer som till exempel personlighetstyp eller mångfald beskrivs komma i andra hand om än dock önskvärt att kunna arbeta med i samtliga organisationer.

Reflektioner gällande huruvida en grupp kan vara både homo- och heterogen på samma gång samt om detta går att kombinera med komplementaritets- och similaritetsprincipen har varit intressanta inslag i studien som bidragit till förståelse kring komplexiteten det skulle innebära att bedriva ett helt strategiskt gruppssammansättningsarbete. Vad vi har kunnat utläsa av vår studie arbetar IT-konsultföretagen både med komplementaritet (heterogenitet) och similiaritet (homogenitet) det går dock inte att säga vad som väger tyngst då det är en balansgång mellan det bekanta och det främmande (Ricciardi & Schaller, 2005).

5.2 Förutsättningar för gruppen

I vissa fall ses själva gruppssammansättningen som ett verktyg för att grupperna ska fungera och det finns en tanke bakom vilka personlighetstyper och skilda personliga egenskaper som kan arbeta bäst ihop. Medan det av andra respondenter inte upplevs finnas utrymme för att ta hänsyn till andra aspekter än just tekniska kompetenser för matchning av dessa mot organisationens och kundens behov. I samtliga organisationer finns dock utarbetade sociala aktiviteter som agerar som ett sätt att knyta konsulterna till basorganisationen, till varandra och skapa kunskapsöverföring inom organisationen för att få gruppssammansättningarna att fungera på bästa sätt (Lindkvist et al., 2014).

En kritisk tanke att ta med sig är att respondenterna kan svara på ett utopiskt sätt och mer presentera de tankesätt som existerar kring sammansättningen av arbetsgrupper än hur det faktiska arbetet är strukturerat. Vi tolkar detta som att det därför inte finns någon formellt utarbetad struktur för hur grupperna sätts samman utan att det snarare är något som cheferna

försöker hålla sig medvetna om. Vad detta dock innebär är att man inte kan göra några mer generaliserande eller jämförande kopplingar till hur det strategiska arbetet kring grupsammansättningar i IT-konsultbranschen ser ut eftersom det överlag inte existerar.

5.3 Möjligheter och begränsningar

Denna fråga besvaras löpande genom de två andra frågeställningarna. Det korta svaret är att det finns begränsningar både i initial grupsammansättning, eftersom det inte finns tillräckligt många kandidater för att göra den avvägning verksamma beskriver sig vilja göra, samt att det finns en övergripande begränsning därför att medvetenhet och kunskap om grupsammansättningens väsentlighet är begränsad. Ser vi till den tidigare forskningen leder detta till att bristen på kandidater gör urvalet man har att förhålla sig till mindre och lika så i de grupper som redan är underrepresenterade, som till exempel kvinnor (Holth et al., 2013; Peterson, 2007).

Genom våra intervjuer har det framkommit att mångfaldsbegreppet kan tolkas på många olika sätt och får olika betydelse beroende på i vilket sammanhang och vilken del av begreppet som diskuteras. Med begreppets många ingångar betyder det att innehavandet av mångfald på vissa nivåer inte garanterade dem på andra. Det går även igen med den beskrivning som skett i tidigare forskning, det finns därför inte en enhetlig definition och inte heller ett enhetligt resultat som kan bekräfta om mångfald och heterogenitet är endast fördelaktigt eller inte. Exempelvis framkom det att tre av fyra organisationer hade stor mångfald gällande olika etniska ursprung och att detta sågs som en ickefråga eftersom kandidater med efterfrågade kompetenser finns över hela världen. Å andra sidan finns det mindre mångfald när det kommer till kön. Med grund i arbetets natur finns det också ofta minimikrav på utbildning eller erfarenhet i alla organisationerna som gör att de på denna nivå får en homogen arbetsstyrka. Som många av respondenterna beskriver finns det ett tänk kring att man ska släppa in olika personlighetstyper och arbetssätt i organisationen för att skapa heterogenitet. Här ser vi att beroende på hur vi använder mångfaldsbegreppet så kommer arbetsgrupperna kunna sägas vara både homo- och heterogena på samma gång. Ser vi även till tidigare forskning utmynnar denna observation i att olikheter kan vara bra och i arbetsgrupper behövs en viss del kompletterande egenskaper med allt från ren teknisk kompetens till personlighetstyp. Samtidigt finns implikationer som visar att det måste finnas likheter inom

gruppen för att de ska kunna hitta en gemensam utgångspunkt för att samarbetet ska kunna fungera. Beroende på i hur stor utsträckning IT-konsultföretagen vill jobba med homo- och heterogenitet kan strategiskt mångfaldsarbete vara både en möjlighet och en begränsning (Jehn et al., 1999; Linnéer-Axelsson & Thylefors 2005; Stahl et al., 2010).

5.4 Slutsats

Kompetens är det som i första hand styr grupsammansättningen, utmaningen blir här hur mycket “lyx” man har att ge utrymme till andra egenskaper och mångfald utöver gruppens kompetenskrav. Det finns en större medvetenhet inom området än vad vi hade förväntat oss och många sociala aktiviteter och kunskapsöverföring görs för att skapa lojalitet mellan konsulter och organisation. Den främsta begränsningen idag är kompetensbristen och de möjligheter vi ser här är att när det inte råder skriande kompetensbrist inom branschen tror vi att faktorer bortom kompetens kommer få större utrymme eftersom det redan nu tas i beaktning i viss mån. Då kommer man ha “lyxen att välja”.

5.4.1 Förslag till vidare forskning

Vi ser att det skulle vara intressant att vidare undersöka om medvetenhet kring grupsammansättning kan bidra till att minska ohälsfaktorer såsom stress, konflikter och sjukskrivning i en organisation. Det har uppkommit i våra intervjuer som en av de vanligaste negativa effekterna kopplade dåliga grupsammansättningar tar sig i uttryck i sjukskrivningar, hög personalomsättning och psykiskt ohälsa. Med detta ser vi att det finns en anledning att vidare undersöka hur grupsammansättning och arbete med gruppens utveckling kan bli en del i att minska och snabbare fånga upp de svårigheter och konflikter som ofta uppkommer mellan individerna i en grupp.

Även vidare forskning kring att strategiskt arbeta med grupsammansättning då detta tycks vara något av ett svart hål. Det skulle vara intressant att göra en studie där man mäter till exempel vilka ekonomiska effekter en välgrundad och genomtänkt grupsammansättning har, kontra en outvecklad grupp där man bara slängt ihop de man har tillgång till, för att kunna visa med siffror på vad organisationerna skulle vinna på att ha ett strategiskt arbete kring grupper och homo- och heterogenitet.

6 Referenslista

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.

Forsyth, D.R. (2010). *Group Dynamics* (5th) Wadsworth: Change Learning

Granström K. (2015). *Dynamik i arbetsgrupper: Om grupprocesser på arbetet*. Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 2:1 ed.). Lund: Studentlitteratur.

Lenéer-Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur och kultur.

Lind, J., & Skärvad, P. (2004). *Nya team i organisationernas värld* (2., [utvidgade] uppl. ed., Bättre ledarskap). Malmö: Liber ekonomi.

Lindkvist, L., Bakka, J.F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori*. Stockholm: Liber AB.

Ricciardi Rapp, M., & Schaller, J. (2005) *Projektpsykologi - en introduktion* Lund: Studentlitteratur AB

Svedberg, L. (2017). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wheelan, A. S. (1994) *Group Processes: A Developmental Perspective*. Needham Height: Allyn & Bacon.

6.1 Vetenskapliga artiklar

Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in Psychology* 3:2, 77-101.

Holth, L., Almasri, A., & Gonäs, L. (2013) Career patterns for IT engineering graduates, *Economic and Industrial Democracy* 34 (3) 519-535
doi:10.1177/0143831X13492832

Holth, L., Gonäs, L., Almasri, A., & Rosenberg, K. (2012) IT-ingenjörers etablering på arbetsmarknaden, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18(2): 13-27

Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>

Stahl, G.K., Mäkelä, M., Zander, L., & Maznevski, M.L., (2010) A look at the bright side of multicultural team diversity, *Scandinavian Journal of Management* 26, 439-447.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.009>

Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/017084060404816>

Ryan, G.W., & Bernard, H. R., (2003) Techniques to Identify Themes, *Field Methods*, Vol. 15, No. 1, February 2003 85–109
doi: 10.1177/1525822X02239569

Tuckman, B.V. (1965) Developmental sequence in small groups, *psychological bulletin*. Vol 63, no. 6, 384-399

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>

6.2 Webbsidor

Sigma. (2016). *Affärskritiskt att öka mångfalden i IT-branschen*. Hämtad 2018-05-08, från <https://sigma.se/sv/pressrelease/%E2%80%8Baffarskritiskt-att-oka-mangfalden-i-it-branschen/>

McGowan, B. (2016, november) How IT leaders can define and drive IT innovation. *CIO from IDG, november*. Tillgänglig: <https://www.cio.com/article/3142322/leadership-management/how-it-leaders-can-define-and-drive-it-innovation.html>

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1: Intervjuguide HR

Hej!

Tack för att du valt att delta i vår studie.

Vår undersökning grundar sig i en nyfikenhet kring gruppprocesser och hur dessa kan hanteras och struktureras i en bransch där gruppbaserat arbete är vanligt. Med detta som utgångspunkt är syftet med vår studie att undersöka hur It/teknikkonsultföretag i göteborgsområdet arbetar med gruppprocesser och gruppsammansättning. Därför tror vi att de insikter och kunskaper kring området som du besitter kommer att kunna agera som en väsentlig del i att besvara denna fråga.

Ditt deltagande i denna studie är helt frivilligt vilket innebär att det finns möjlighet att dra sig ur studien oavsett tidpunkt. Detta innebär också att det går bra att ändra eller dra tillbaka samtliga svar som getts under hela studiens gång. Personliga uppgifter kommer hanteras konfidentiellt och inte visas eller kopplas till dig personligen eller till er organisation om så inte önskas. Dessutom kommer de svar som ges inte att manipuleras eller tas ur sitt sammanhang samt att de endast kommer att användas i denna specifika studie och inte existera i annan kontext. Vi presenterar er och er organisation anonymt vid framläggandet av uppsatsen.

Ditt deltagande i studien kommer innebära en intervju på max en timmes tid där vi kommer fråga om det arbete som din organisation och du bedriver kring sammansättningen och hanteringen av era arbetsgrupper.

Ha det bra så ses vi vid intervjutillfället!

Hälsningar,

Anna och Emma

Intervjuguide

- Namn
- Ålder
- Hur länge har du jobbat inom organisationen?
- Har du jobbat i branschen innan?
- Var/vad jobbade du med innan du började här?
- Vilka är nu dina största ansvarsområden?/vad jobbar du med?
- Hur många olika grupper har du satt ihop/arbetat med?

Intervjufrågor:

1. Hur ser organisationsstrukturen ut?
2. Varför väljer ni att arbeta i grupp?
3. Hur arbetar ni med gruppsammansättning?
4. Hur länge existerar i snitt era projektgrupper?
5. Finns det någon tanke om gruppens helhet i rekryterings/sammansättningstadiet?
6. Hur/Jobbar ni med gruppsammanhållning och grupputveckling?
7. Vilka grupper upplever ni är de mest effektiva?
8. Vilka konsekvenser har uppkommit när grupperna inte fungerat?
9. Hur förhåller ni er till mångfaldsarbete?
10. Hur stor del av effektiviteten tillskriver ni gruppens sammansättning?
11. Vilka styrkor och svagheter skulle du säga finns i din nuvarande grupp?
12. När ni sätter samman nya arbetsgrupper, finns det någon teori/strategi nu grundar det i?
13. Kan man behålla en grupp som den är om den befintliga dynamiken fungerar?
14. Vilka hjälpmedel ges i gruppen under arbetet?
15. Tror du man kan bygga en bra gruppdynamik?

Något du vill tillägga, fråga om eller reflekterat över?

7.2 Bilaga 2:

Intervjuguide chef

Hej!

Tack för att du valt att delta i vår studie.

Vår undersökning grundar sig i en nyfikenhet kring gruppprocesser och hur dessa kan hanteras och struktureras i en bransch där gruppbaserat arbete är vanligt. Med detta som utgångspunkt är syftet med vår studie att undersöka hur It/teknikkonsultföretag i göteborgsområdet arbetar med gruppprocesser och gruppsammansättning. Därför tror vi att de insikter och kunskaper kring området som du besitter kommer att kunna agera som en väsentlig del i att besvara denna fråga.

Ditt deltagande i denna studie är helt frivilligt vilket innebär att det finns möjlighet att dra sig ur studien oavsett tidpunkt. Detta innebär också att det går bra att ändra eller dra tillbaka samtliga svar som getts under hela studiens gång. Personliga uppgifter kommer hanteras konfidentiellt och inte visas eller kopplas till dig personligen eller till er organisation om så inte önskas. Dessutom kommer de svar som ges inte att manipuleras eller tas ur sitt sammanhang samt att de endast kommer att användas i denna specifika studie och inte existera i annan kontext. Vi presenterar er och er organisation anonymt vid framläggandet av uppsatsen.

Ditt deltagande i studien kommer innebära en intervju på max en timmes tid där vi kommer fråga om det arbete som din organisation och du bedriver kring sammansättningen och hanteringen av era arbetsgrupper.

Ha det bra så ses vi vid intervjutillfället!

Hälsningar,

Anna och Emma

Intervjuguide

- Namn
- Ålder
- Hur länge har du jobbat inom organisation
- Har du jobbat i branschen innan?
- Var/vad jobbade du med innan du började här?
- Vilka är nu dina största ansvarsområden/vad jobbar du med?
- Hur många olika grupper har du satt ihop/arbetat med?

Intervjufrågor:

1. Hur ser organisationsstrukturen ut? Platt eller tydligt hierarkisk?
2. Varför väljer ni att arbeta i grupp?
3. Hur delaktig är du som chef i gruppen?
4. Hur delaktiga är ni som chefer med att sätta ihop projektgrupper?
5. Jobbar ni med gruppsammanhållning/utveckling?
6. Hur upplever du arbetsgruppen du befinner dig i/jobbar med nu?
7. Hur ser gruppstrukturen ut?
8. Vad betecknade den mest effektiva gruppen du har jobbat i/med?
9. Hur länge existerar i snitt era projektgrupper?
10. Vilka konsekvenser har uppkommit när en grupp inte fungerat?
11. I vilken utsträckning jobbar ni med mångfald?
12. Vilka styrkor och svagheter skulle du säga finns i din/dina nuvarande grupp(er)?
13. Hur stor del av effektiviteten tillskriver ni gruppens sammansättning?
14. Vilka hjälpmedel ges i gruppen under arbetet?
15. Tror du man kan bygga en bra gruppdynamik?

Något du vill tillägga, fråga om eller reflekterat över?

